

INSIEME PER VINCERE: PARTENARIATI E ALLEANZE TRA IMPRESE PER PARTECIPARE ALLE GARE PUBBLICHE

- LABORATORIO -

DIEGO CORRIAS

CAGLIARI 18 DICEMBRE 2018



www.sardegna.programmazione.it

**INSIEME PER
VINCERE:**
**partenariati e
alleanze tra imprese
per partecipare alle
gare pubbliche**

**DIEGO
CORRIAS**

**CAGLIARI
13 DICEMBRE 2018**



**SARDEGNA
RICERCHE**

AGENDA

1

Il valore della
collaborazione tra le
imprese

- Perché associarsi? Il valore della collaborazione
- Come associarsi? Le opzioni di associazione
- Per quale bisogno associarsi? Le strategie di associazione
- La negoziazione

2

Il partenariato in fase
di partecipazione alla
gara

- La regia del processo
- Scrivere l'offerta tecnica
- Definire l'offerta economica

3

Il partenariato in fase
di gestione del
contratto

- Gli strumenti del Project Management
- La comunicazione interna
- Monitoraggio
- Raccordo con il committente
- La gestione degli imprevisti

AGENDA - ESERCITAZIONI

1

Il valore della
collaborazione tra le
imprese

Esercitazione 1 «qual è la tua strategia?»

Esercitazione 2 «trova i partner»

Esercitazione 3 «negozia»

2

Il partenariato in fase
di partecipazione alla
gara

Esercitazione 4 «definisci la tua check list»

Esercitazione 5 «chi scrive cosa?»

Esercitazione 6 «costruisci il budget»

Esercitazione 7 «definisci l'offerta e le quote RTI»

3

Il partenariato in fase
di gestione del
contratto

1. IL VALORE DELLA COLLABORAZIONE



UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE AUTÓNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



L'iniziativa è cofinanziata dal POR FESR Sardegna 2014-2020
Linea d'Azione 1.3.1 – "Rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione
della PA attraverso il sostegno ad azioni di Precommercial Procurement"

Perché associarsi?

il valore della collaborazione

ADATTARSI

CRESCERE

COMPETERE E VINCERE

COSTRUIRE RELAZIONI

ADATTARSI

- Rispondere alle caratteristiche degli appalti, sempre più **specialistici e complessi**, spesso basati su **servizi integrati** che richiedono competenze diverse.

La partecipazione congiunta è un comportamento adattivo che permette di far fronte alla maggiore complessità

CRESCERE

- Aumentare i propri fatturati, in particolare quelli **specifici su determinati servizi** incrementare le proprie referenze, quindi la platea di gare e i fatturati specifici aumentando la platea di gare a cui poter partecipare e la propria appetibilità nei confronti dei potenziali partner.

COMPETERE... E VINCERE

- Possibilità di **muoversi su mercati più ampi** attraverso la partecipazione ad appalti che sarebbero fuori dalla propria portata di impresa singola, e **aumentare le proprie possibilità di successo** attraverso il rafforzamento delle proprie offerte tecniche attraverso l'unione di competenze e capacità.

COSTRUIRE

- costruire relazioni solide con altre imprese, consolidare i rapporti e le relazioni che possono diventare stabili, trasformarsi in aggregazioni durature o semplicemente in partenariati efficaci e occasione di scambio di informazioni e opportunità: **i partenariati che funzionano, si ripetono.**

Come associarsi?

le forme di associazione

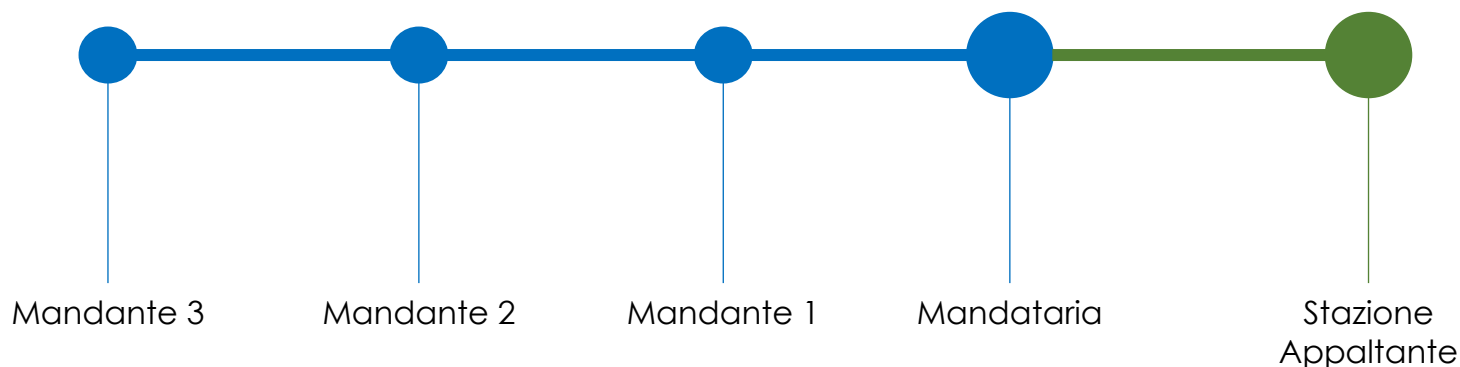
Raggruppamento temporaneo di
imprese

Raggruppamenti stabili

Avvalimento

Subappalto

COSTITUENDO RTI



Più aziende associate limitatamente alla realizzazione di uno specifico servizio/attività e per il tempo necessario a completarla. Una azienda capofila (MANDATARIO), una o più aziende associate (MANDANTI), obbligati in solido. In caso di aggiudicazione, la costituzione avviene con atto notarile prima della stipula del contratto

- art. 48 del D. Lgs 50/2016

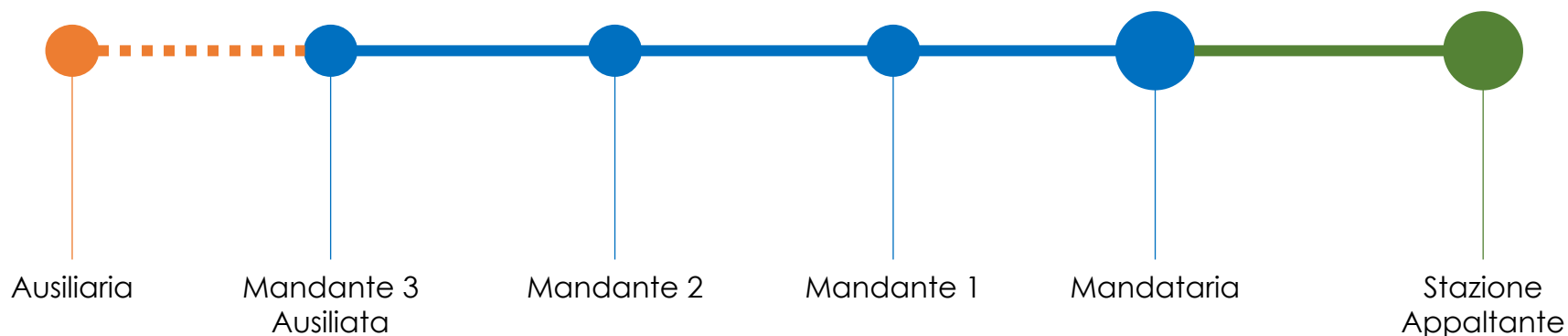
RTI (ART. 48)

- RTI verticali e orizzontali (*prestazioni principali e secondarie*);
- in fase di partecipazione il RTI indica le parti e le quote del servizio che saranno eseguite dagli operatori economici riuniti e a chi sarà conferito mandato collettivo speciale (Mandatario);
- il RTI ha responsabilità solidale nei confronti della stazione appaltante (subappaltatore e fornitori). Responsabilità limitata nei RTI verticali;
- divieto di partecipare in più di un RTI;
- in caso di procedure ad invito, l'operatore economico invitato individualmente può presentarsi in RTI ma necessariamente con il ruolo di Mandatario;

RTI (ART. 48)

- il mandatario stipula il contratto per conto del RTI e a lui spetta la rappresentanza esclusiva, anche processuale per tutto ciò che concerne l'appalto;
- gli operatori economici riuniti conservano la propria autonomia ai fini della gestione, degli adempimenti fiscali e degli oneri sociali;
- la stazione appaltante può proseguire il rapporto di appalto con altro mandatario (nei casi previsti dal codice degli appalti);
- il mandatario, in caso di inadempienza di un mandante è tenuto alla esecuzione, direttamente o a mezzo degli altri mandanti.

AVVALIMENTO



L'operatore economico [...] può soddisfare la richiesta relativa al possesso dei requisiti di carattere economico, finanziario, tecnico e professionale necessari per partecipare ad una procedura di gara, [...] avvalendosi delle capacità di altri soggetti.

- art. 89 co.1 del D.Lgs 50/2016

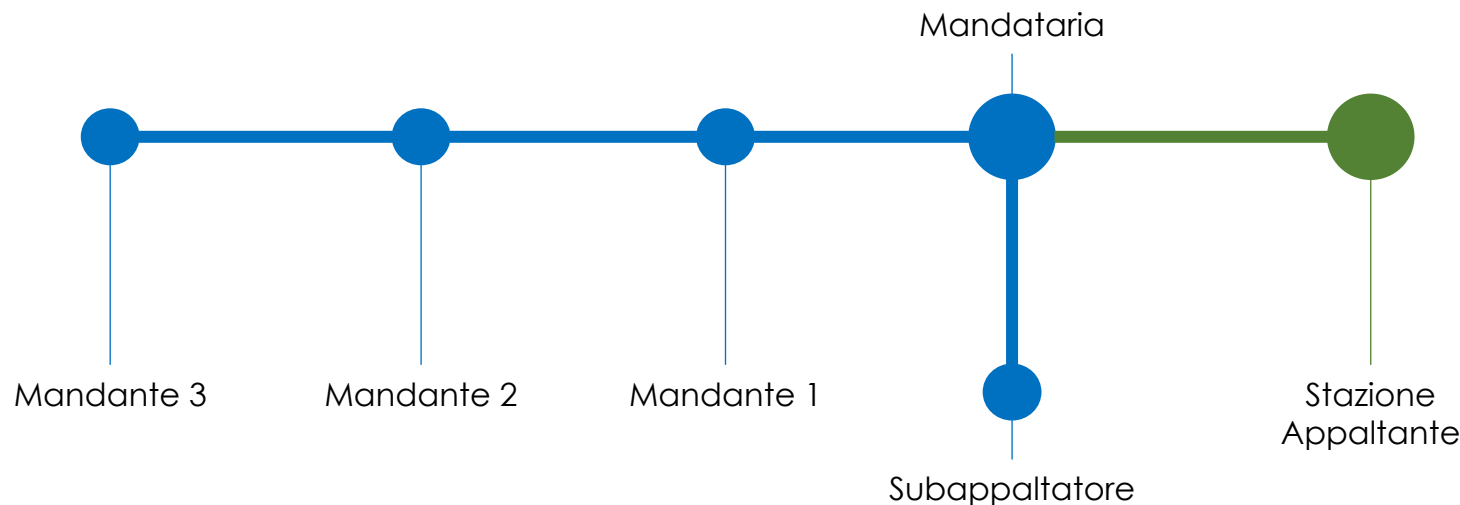
AVVALIMENTO

- Scrittura privata e dichiarazione
 - Identificazione dei requisiti prestati
 - Non si applica ai requisiti di ordine generale (art.80)
 - Responsabilità della ditta prestatrice nei confronti della stazione appaltante
 - Può essere stipulato tra componenti di un RTI
 - Può essere a titolo oneroso
-

IN SINTESI

L'avvalimento permette di partecipare ad un appalto per il quale non si avrebbero i requisiti. Ampiamente utilizzato negli appalti di servizi anche in forma remunerativa.

SUBAPPALTO



“Il subappalto è il contratto con il quale l'appaltatore affida a terzi l'esecuzione di parte delle prestazioni o lavorazioni oggetto del contratto di appalto [...]

– *art. 105 co. 2 d.lgs 50/2016*

SUBAPPALTO

- > 2% o > 100.000 del servizio con incidenza di manodopera (min 50%)
- < 30% del servizio affidato
- Non può riguardare attività di coordinamento del servizio
- Deve essere preventivamente autorizzato
- Deve essere stato definito in offerta (importo e parti del servizio)
- l'aggiudicatario è responsabile del lavoro del subappaltatore (compresa la regolarità contributiva)

IN SINTESI

*Il subappalto è utilizzato per delegare parti di lavorazioni negli appalti di lavori.
Scarsamente utilizzato negli appalti di servizi dove è sostituito con maggiore efficacia dal RTI o dall'avvalimento.*

CONFRONTO

	Punti di forza
RAGGRUPPAMENTI TEMPORANEI DI IMPRESA	• Rafforzamento dell'offerta • Attivazione di sinergie • Avvio di percorsi di crescita
RAGGRUPPAMENTI STABILI	
AVVALIMENTO	• Partecipazione a gare superiori alla propria portata
SUBAPPALTO	• Delega delle attività

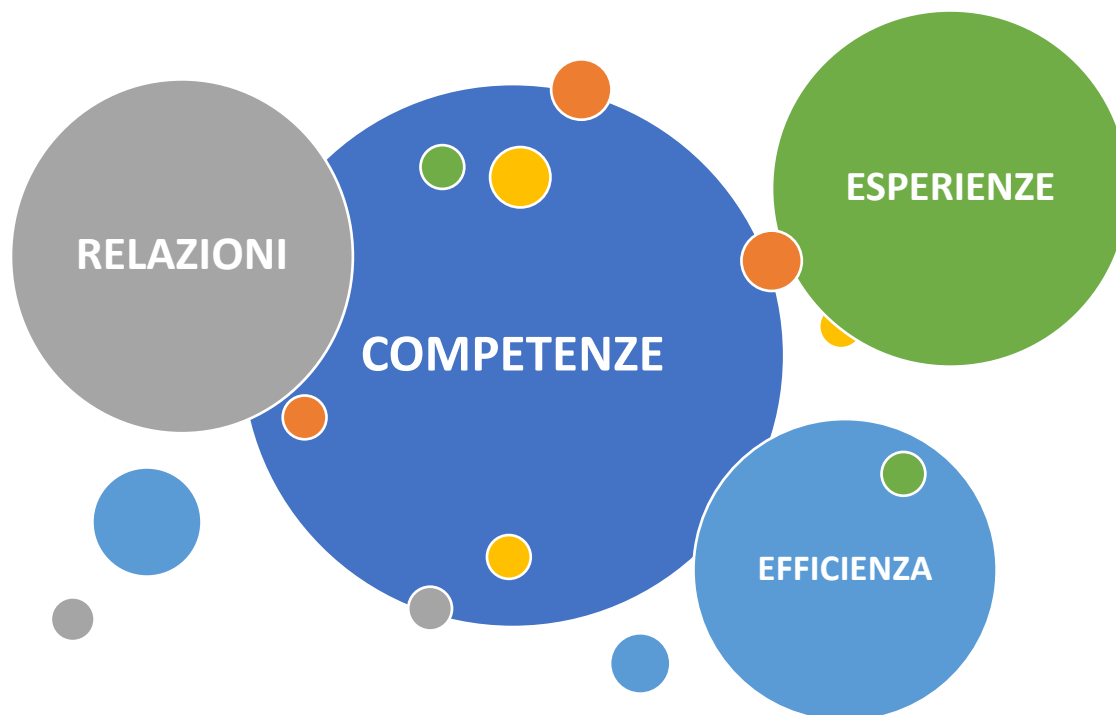
Per quale bisogno associarsi?

le strategie di associazione

OBIETTIVO DI FONDO

Presentare la migliore offerta
possibile attraverso un
**partenariato che
aumenti le possibilità di
successo**

LA BUONA OFFERTA



COMPETENZE, risorse umane, possesso di metodologie, struttura organizzativa e capacità tecnica di esecuzione del servizio.

RELAZIONI con il territorio, conoscenza del contesto e delle politiche e degli obiettivi in cui il servizio nasce.

ESPERIENZE maturate nella gestione di servizi analoghi anche in differenti contesti territoriali

EFFICIENZA economica e conoscenza della propria struttura dei costi e capacità di offrire un buon rapporto qualità/prezzo

QUATTRO STRATEGIE

NECESSITÀ

COMPLEMENTARITÀ

TERRITORIALITÀ

OPPORTUNITÀ

NECESSITÀ

Mancanza dei requisiti di
capacità tecnico professionale
partecipazione e per la
realizzazione del servizio

COMPETENZE

ESPERIENZE

RELAZIONI

EFFICIENZA

COMPLEMENTARIETÀ

Mancanza di adeguate competenze o risorse umane o efficienza per coprire adeguatamente l'intero servizio

COMPETENZE

ESPERIENZE

RELAZIONI

EFFICIENZA

TERRITORIALITÀ

Le caratteristiche del servizio rendono la presenza in loco e/o la conoscenza del contesto territoriale un valore aggiunto per la qualificazione e/o un elemento di efficienza dell'offerta

COMPETENZE

ESPERIENZE

RELAZIONI

EFFICIENZA

OPPORTUNITÀ

Opportunità di qualificare ulteriormente l'offerta, allargando il partenariato con un partner utile per favorire l'avvio di una relazione o evitare un possibile *competitor*

COMPETENZE

ESPERIENZE

RELAZIONI

EFFICIENZA

RAPPORTI AZIENDALI

Come negoziare?

le strategie di negoziazione

COSA DI NEGOZIA?

- **Adesione** al raggruppamento
- **Ruolo** e (solo successivamente) quote
- Ruolo del **mandatario**

TRE LIVELLI DI NEGOZIAZIONE

Con quali **criteri**
si negozia?



I DATI OGGETTIVI

Sono **quelli che determinano le condizioni di partecipazione.**

Chi contribuisce in quale modo:

- Chi è stato invitato alla gara (procedure negoziate)
- Apporto in termini di adeguate competenze ed esperienze
- Apporto in termini di risorse umane al gruppo di lavoro minimo
- Apporto in termini di altri mezzi e strumenti necessari per la realizzazione del servizio (es: sede in loco)

LE «BUONE CARTE»

Sono **quelle che qualificano l'offerta o determinano vantaggi competitivi** tra i partner:

- possesso di metodologie, certificazioni o strumenti ritenuti qualificanti per l'offerta
- conoscenza ed esperienza diretta del contesto specifico di origine del servizio
- qualificazione delle risorse umane per il servizio specifico
- Capacità di scrivere offerte di qualità

LE CAPACITÀ NEGOZIALI

È la capacità di **vendere la propria posizione**, oltre i dati oggettivi e i fattori qualificanti:

- dimensione e forza dell'azienda
- capacità di valorizzare il proprio apporto (ad esempio in termini di apporto ai requisiti o di possesso di elementi qualificanti)

DUE REGOLE D'ORO

1 «CONOSCI TE STESSO»

Chiara conoscenza delle proprie necessità e dei propri obiettivi quando si negozia.

2 TRATTA ONESTAMENTE

La mancanza di chiarezza e correttezza è controproducente e perdente. Sempre.

QUANTI PARTNER?

Quelli necessari

- Quelli funzionali all'obiettivo prioritario: massimizzare le possibilità di successo.
- La dimensione del RTI non è di per se positiva o negativa. Non si tratta di progetti di cooperazione territoriale europea.

+ PARTNER + COMPLESSITÀ

2. IL PARTENARIATO IN FASE DI PARTECIPAZIONE

La regia del processo

come si organizza il lavoro del RTI?

IN PRIMIS: QUALI SONO LE ATTIVITÀ?

Qual è l'insieme di attività e adempimenti da realizzare e coordinare per presentare un'offerta?

PARTE AMMINISTRATIVA

- Dichiarazioni e domanda di partecipazione;
- Polizza fideiussoria;
- Versamento ANAC;
- Verifica e organizzazione dei requisiti di capacità tecnico-professionale
- ...

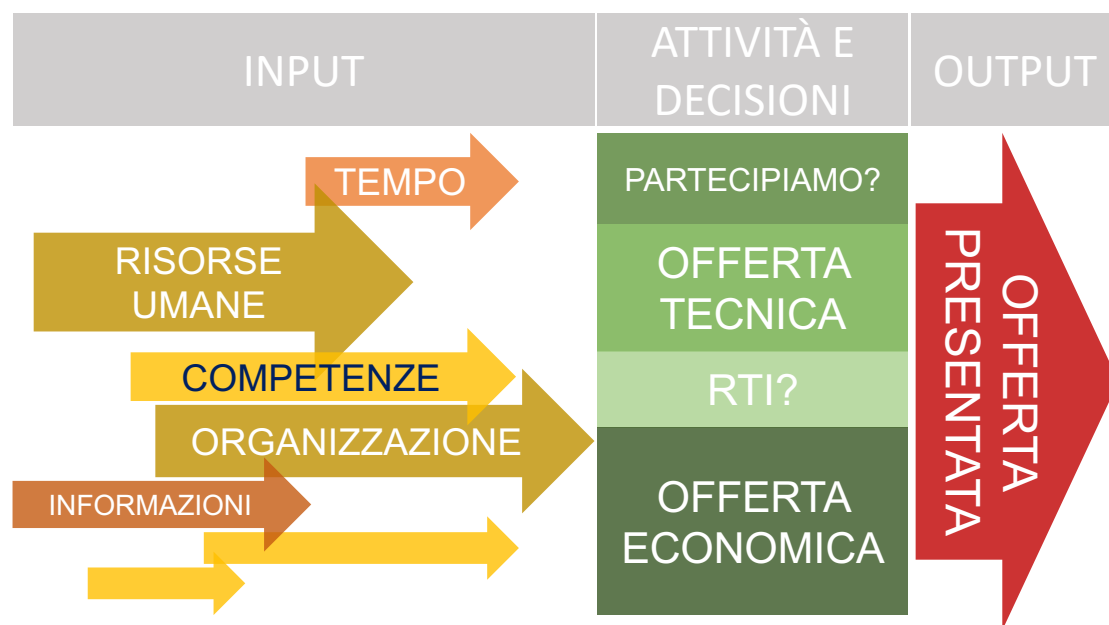
OFFERTA TECNICA

- Impostazione indice di offerta tecnica
- Scrittura delle parti di offerta
- Armonizzazione
- definizione e descrizione del gruppo di lavoro
- Raccolta CV
- ...

OFFERTA ECONOMICA

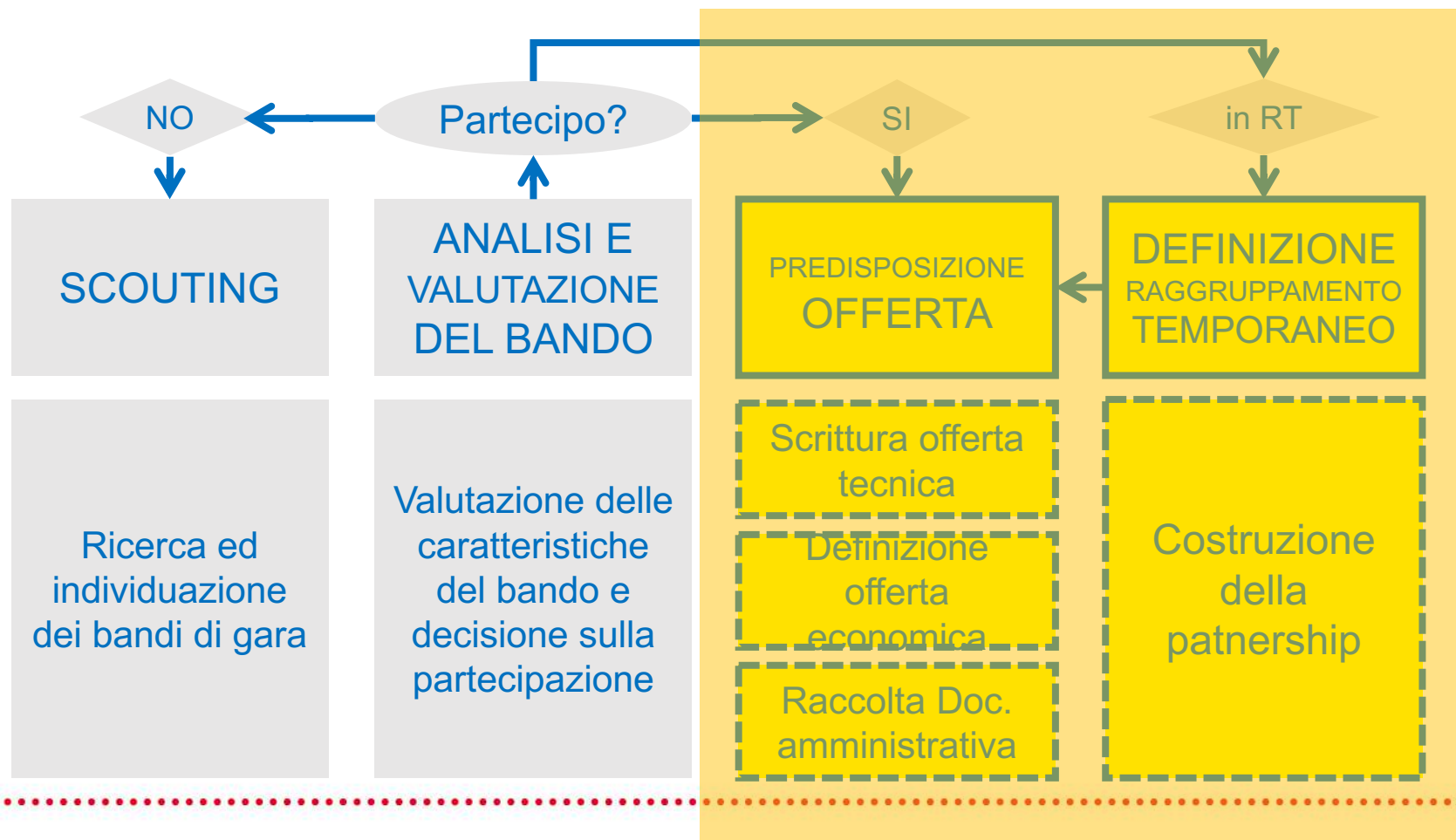
- Condivisione elementi di costo
- Costruzione budget
- Definizione del ribasso
- Compilazione offerta
- ...

LA PARTECIPAZIONE ALLA GARA È UN PROCESSO AZIENDALE



un insieme di **ATTIVITÀ** e **DECISIONI**, sulla base di risorse di **INPUT**, finalizzato alla creazione di un **OUTPUT** effettivamente domandato dal cliente, e al quale questi attribuisce un valore ben definito

IL PROCESSO DI PARTECIPAZIONE ALLE GARE



ORGANIZZARE IL PROCESSO

PRESIDIO

=

Saper cosa fare

- Individuazione di un **REFERENTE/COORDINATORE** del processo
- Definizione di una **CHECK LIST** (chi fa cosa e quando)
- Chiarezza del **PROCESSO DECISIONALE** (chi decide e quando)

ORGANIZZARE IL PROCESSO

(Quando la partecipazione alle gare è sistematica)

STANDARDIZZAZIONE

=

Non ripartire da zero

- **REFERENZE** e archivio lavori svolti per settore e importo
- **ARCHIVIO CV** di dipendenti e collaboratori
- Archiviazione dei **CERTIFICATI** di regolare esecuzione
- Predisposizione di materiali e strumenti standard:
CASSETTA DEGLI ATTREZZI

ORGANIZZARE IL PROCESSO IN 3 STEP

INDIVIDUARE UN **COORDINATORE**

(ogni processo ne ha uno)

1

2

COSTRUIRE UNA **CHECK LIST**

(ogni processo ha una percorso)

INDIVIDUARE I **REFERENTI** PER PARTNER

(chi decide per ciascun partner?)

3

COORDINAMENTO

- **Coordina** tutte le azioni di predisposizione del plico di gara
- Definisce le **scadenze**, le **priorità** e detta i **tempi**
- Prende contatti con la stazione appaltante per eventuali **chiarimenti**
- È responsabile della «**chiusura** della gara»: controlla la correttezza dei documenti, organizza il «giro firme» dei documenti, dell'offerta tecnica ed economica

CHECK LIST

- **DEFINISCE** priorità e scadenze interne
- **INDICA** la ripartizione dei compiti e del lavoro
- **VISUALIZZA** l'avanzamento e evidenzia i ritardi
- **TRACCIA** la corretta compilazione dei docs amministrativi

CHECK LIST

SERVIZIO DI PREDISPOSIZIONE DELLE MISURE DI CONSERVAZIONE DEI SITI DI IMPORTANZA COMUNITARIA (SIC) DELLA RETE NATURA 2000 IN SARDEGNA CIG 723698983E

Scadenza: 10 novembre 2017								
		DITTA 1 (mandataria)	DITTA 2	DITTA 3	Inserimento	Scadenza interna	Note	CK
A	DOCUMENTAZIONE AMMINISTRATIVA							
1	Allegato 2A - Dichiarazione di Partecipazione, resa ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 445/2000, firmata digitalmente dal legale rappresentante	X	X	X	Busta A	5/11/17		OK
2	b) Allegato 2B - Documento di gara unico europeo (DGUE)	X	X	X	Busta A	5/11/17	Da ultimare: in attesa dei dati di ripartizione delle parti di servizio per partner per completare la parte II "Informazioni sull'operatore economico" Tutte le ditte. Attenzione: inserire e verificare gli importi dei servizi	
3	c) Allegato 3 - "Patto di integrità"	X			Busta A			OK
4	Allegato 4 - "Condizioni generali di registrazione e utilizzo del portale"	X	X	X	Busta A			
5	e) Garanzia provvisoria	X			Busta A	5/11/17	ricevuta. ATTENZIONE: da firmare	OK
6	dichiarazione di RTI	X	X	X	Busta A		Predisposta in bozza: inserire le quote di ripartizione del servizio (in fase di definizione) e la ripartizione del servizio	
7	documenti relativi all'avvalimento	X	X	X	Busta A		non previsto	
B	OFFERTA TECNICA							
1	Redazione Relazione tecnica (max 20 cartelle)	X	X	X	Busta B		apporto dei partner secondo ripartizione condivisa	
2	Allegato 5 - "Griglia figure professionali gruppo di lavoro"	X	X	X				
3	CV e dichiarazioni di impegno	X	X	X	Busta B		parte della offerta tecnica	
C	OFFERTA ECONOMICA							
1	Modello Offerta Economica	X	X	X	Busta C			

REFERENTI DELLE DITTE RAGGRUPPATE

- **DEFINISCONO** la ripartizione del servizio
- **STABILISCONO** i criteri per la ripartizione delle quote delle quote del servizio
- **INDIVIDUANO** la capogruppo

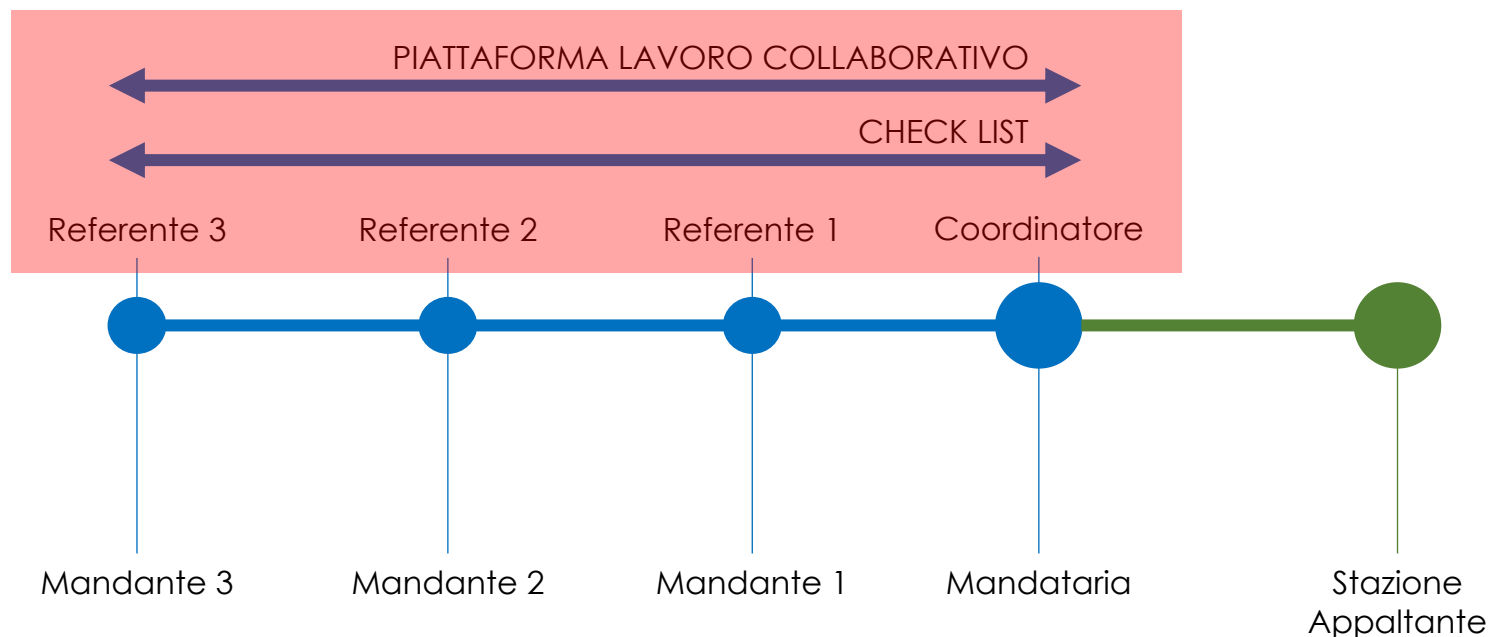
STRUMENTI COLLABORATIVI

Utilizzo di strumenti di lavoro collaborativo che permettano:

- Condivisione di un **archivio dei docs della gara** (dichiarazioni, CVs, ...)
- **Scambio di documenti** e informazioni (appunti e commenti sui file)
- **Redazione collaborativa** dei documenti (offerta tecnica e budget del servizio)



LA REGIA IN FASE DI PARTECIPAZIONE



RIPARTIRE LA PARTE AMMINISTRATIVA

IL MANDATARIO

- **Predisporre tutte le parti comuni:**
- acquisisce le anagrafiche di ditte e legali rappresentanti e predispone i modelli di tutte le dichiarazioni
- predispone tutte le dichiarazioni congiunte
- Redige la documentazione relativa ad un eventuale subappalto
- richiede e paga la cauzione provvisoria
- effettua l'eventuale versamento ANAC
- organizza il «giro firme» (tempi e modalità)

IL MANDANTE

- **Redige le proprie dichiarazioni individuali** (es: DGUE)
- Sottoscrive la dichiarazione di RTI e tutti i documenti a firma congiunta
- Redige la documentazione relativa all'eventuale avvalimento

RIPARTIRE LA PARTE AMMINISTRATIVA

PARTE AMMINISTRATIVA	Mandatario	Mandanti
Dichiarazioni e domanda di partecipazione	X	X
Polizza fideiussoria	X	
Versamento ANAC	X	
Verifica e organizzazione dei requisiti di capacità tecnico-professionale	X	X
Dichiarazione RTI	X	

Ripartire il servizio

chi farà cosa in caso di aggiudicazione?

DUE CRITERI *(in realtà due estremi)*

La ripartizione delle parti di servizio è influenzata dalle ragioni per cui ci si è aggregati

COMPETENZA

Il partenariato è costruito sulla complementarietà dei partner. Ogni partner ha competenze specifiche relative ad una parte del servizio da realizzare.

La ripartizione del servizio avviene sulla base delle competenze specifiche.

VOLUME

I partner hanno competenze ed esperienze in parte o totalmente sovrapposte ma hanno capacità di lavoro differenti (es: un apporto differente al gruppo di lavoro).

La ripartizione del servizio avviene sulla base del volume di lavoro che si è in grado di generare (giornate/uomo).

NECESSITÀ COMPLEMENTARIETÀ

TERRITORIALITÀ OPPORTUNITÀ

Scrivere l'offerta tecnica

chi descrive il servizio?

DUE REGOLE D'ORO...

1 SI SCRIVE DI CIÒ CHE SI CONOSCE

Ciascun partner scrive sulle parti di servizio per le quali ha le competenze

2 SI SCRIVONO LE PARTI DI SERVIZIO CHE SI REALIZZERANNO

Ciascun partner descrive le parti di servizio che realizzerà direttamente

... ED UNA EVENTUALE

IL PRE-BID AGREEMENT

Quando la **conoscenza tra i partner è scarsa**, manca la totale fiducia nei confronti dei partner, gli **oneri di partecipazione** sono alti (grandi gare), il **know how** è rilevante, il mandatario può proporre la sottoscrizione di impegno al rispetto del lavoro di predisposizione dell'offerta, al non ritiro dalla partecipazione, al rispetto degli impegni in caso di aggiudicazione, alla riservatezza e proprietà intellettuale delle parti per singolo partner.

Utilizzato spesso da società multinazionali di consulenza che lo hanno nella propria policy aziendale... **anche come forma di esercizio delle proprie «capacità negoziali»**

- ♦ che il presente accordo, alle condizioni di seguito definite, **vincola legalmente le parti alla sottoscrizione dell'offerta ed alla riservatezza nel trattamento delle informazioni relative alla preparazione dell'offerta, sostituendo ogni precedente accordo sottoscritto.**
- ♦ fatto salvo quanto previsto dal contratto che verrà sottoscritto con l'Ente appaltante in caso di aggiudicazione, nonché quanto sarà eventualmente concordato tra tutte o alcune delle parti del costituendo RTI, le parti si danno reciprocamente atto che **tutto quanto realizzato, sviluppato nonché il know-how, i materiali ed i prodotti realizzati e sviluppati nell'ambito dell'esecuzione del presente accordo rimarrà d'esclusiva proprietà della parte che ha effettuato la realizzazione e/o lo sviluppo che, pertanto, avrà altresì ogni relativo diritto di sfruttamento commerciale.**

L'OFFERTA TECNICA

OBIETTIVO

- Rispondere alle richieste del bando presentando la propria **migliore offerta tecnica ed economica**

METODOLOGIA

- Attenzione alle richieste della stazione appaltante
- Focus sulla griglia di valutazione
- Studio del contesto
- Consapevolezza della propria struttura di costi

OUTPUT:

- Presentazione dell'offerta (tecnica ed economica)

LA GUIDA È IL CAPITOLATO

COSA SCRIVERE?

OGGETTO DEL SERVIZIO

Descrive gli obiettivi, le fasi o linee di attività, le metodologie e le specifiche tecniche del servizio richiesto. È contenuto in uno o più articoli del capitolato o in una scheda tecnica allegata.

COME SCRIVERE?

GRIGLIA DI VALUTAZIONE

Indica i criteri su cui sarà valutata la nostra offerta e la rilevanza attribuita ad ognuno di essi dalla stazione appaltante. Ci fa capire cosa è importante per il nostro cliente

COM'È COMPOSTA UN'OFFERTA TECNICA?

1. Parte
Introduttiva
generale

2. Descrizione
del servizio
offerto

3. Metodologie,
Strumenti e
prodotti

4.
Organizzazione
e Gruppo di
Lavoro

5. Servizi
Aggiuntivi

1. PARTE INTRODUTTIVA

IL SOGGETTO PROPONENTE

- Storia, competenze, punti di forza, certificazioni, ...
- Ragioni del RTI: elementi di complementarità, esperienze pregresse, elementi di affidabilità

IL CONTESTO DEL SERVIZIO

- Inquadramento del contesto settoriale e territoriale, normativo, ...

OBIETTIVI E RISULTATI ATTESI

- Riferimento ad obiettivi della amministrazione
- Riferimento a ricadute positive del servizio

LA PRESENTAZIONE DELL'OFFERTA

- Elementi qualificanti / Punti di forza / Elementi aggiuntivi
- Matrice Griglia di Valutazione / Indice

2. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO OFFERTO

ARTICOLAZIONE DEL SERVIZIO

- Utile un diagramma di flusso del servizio

DESCRIZIONE PER FASI/ATTIVITÀ

- Individuare le macrofasi e l'insieme delle attività che le compongono
- Utilizzare una struttura standard per ciascuna fase
- Il metodo della WBS (Work Breakdown Structure)

TEMPI/RISORSE/OUTPUT

- Fornire indicazioni chiare su durata, risorse impiegate (g/uomo) ed esiti per ciascuna fase

3. METODOLOGIE, MONITORAGGIO, PRODOTTI

METODOLOGIE E STRUMENTI DI INTERVENTO

- Processi di lavoro (come realizzo il servizio)
- Procedure standard del sistema di Qualità
- Eventuali metodologie in licenza / brevetti

MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO

- Referente del monitoraggio
- Indicatori di monitoraggio
- Metodo di rilevazione e controllo

PRODOTTI

- Quadro di riepilogo dei prodotti/output per fase
- Descrizione tecnica
- Dettagli su tempi e modi di rilascio/revisione/validazione

4. ORGANIZZAZIONE E GRUPPO DI LAVORO

RACCORDO CON IL COMMITTENTE

- Strumenti e figure di raccordo

ORGANIGRAMMA DI PROGETTO

- Referenti per linea di attività

TIMING

- **GANTT** dettagliato
- **Milestones** (azioni/momenti chiave del servizio)

DESCRIZIONE DEL GRUPPO DI LAVORO (servizi di natura intellettuale)

- Ruolo nel progetto
 - Competenze specifiche
 - Esperienza
 - CV allegati: formato UE; n. ridotto di pagine, profilo in intestazione
-

5. SERVIZI AGGIUNTIVI/MIGLIORATIVI

COSA?

- Prodotti ulteriori o migliori
- Risorse aggiuntive (competenze aggiuntive o giornate aggiuntive)

QUANDO?

- Quando sostenibili
- Quando effettivamente utili
- Rilevanti per il punteggio

COME?

- Evidenziandoli nella descrizione del servizio
- Prevedendo un quadro di riepilogo che li illustri

LE CARATTERISTICHE DI UNA BUONA OFFERTA

PUNTUALITÀ e CHIAREZZA della esposizione

- Matrice griglia di valutazione / indice
- Ripetizione della struttura dei paragrafi

Scelta/modulazione del **LINGUAGGIO**

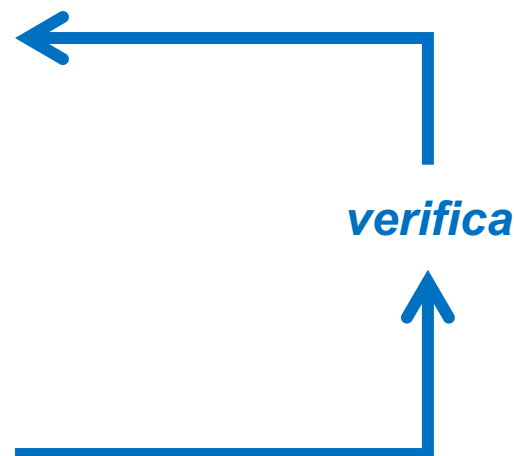
- Linguaggio tecnico “ma non troppo”
- Linguaggio asciutto (evitare periodi troppo articolati, eccesso di aggettivi, che appesantiscono la lettura)

La veste **GRAFICA**

- Graficamente piacevole ma prioritariamente leggibile
- Ricorso a disegni, grafici, diagrammi molto gradito

QUAL È L'ITER?

- 1** Che servizio vogliamo offrire?
- 2** Definizione dell'indice
- 3** Ripartizione delle parti da scrivere
- 4** Scrittura e rilettura



1 CHE SERVIZIO VOGLIAMO OFFRIRE?

I partner condividono le modalità con cui rispondere al capitolato. In particolare nei servizi di natura intellettuale, in questa fase si compiono scelte sulla metodologia, sulla struttura delle attività e azioni da realizzare, sull'assetto organizzativo da darsi...

È la **FASE DI MAGGIOR CONDIVISIONE TRA I COMPONENTI DEL RTI**, quella in cui si dà *l'imprinting* all'offerta tecnica.

2 DEFINIZIONE DELL'INDICE

Quando non stabilito a monte dal capitolato, il RTI condivide un indice che dia conto delle scelte metodologiche e definisca la struttura dell'offerta tecnica (per capitoli e paragrafi) che meglio risponda alle richieste della stazione appaltante e alla griglia di valutazione. Se previsti, si definiscono i limiti di dimensione per capitolo/paragrafo.

L'OFFERTA TECNICA PRENDE FORMA.

3 RIPARTIZIONE DELLE PARTI DA SCRIVERE

Identificata la struttura, definito un indice, si ripartiscono tra i partner le parti da scrivere. Il principio è quello della competenza: ciascuno scrive le parti su cui ha maggiore competenza ed esperienza e quelle su cui lavorerà in caso di aggiudicazione.

Le parti comuni sono in capo al mandatario.

OGNI SEZIONE HA UN PROPRIETARIO. È TEMPO DI SCRIVERE.



	MANDATARIO	MANDANTE
PARTE INTRODUTTIVA		
Il soggetto proponente	COMPLEMENTARIETÀ DEL RTI, VALORE AGGIUNTO	PROPRIA PRESENTAZIONE
Il contesto del servizio	X	
Obiettivi e risultati attesi	X	
La presentazione dell'offerta	X	
DESCRIZIONE DEL SERVIZIO		
Articolazione del servizio	CIASCUNO PER COMPETENZA	
Descrizione per fasi/linee di attività	CIASCUNO PER COMPETENZA	
Tempi/risorse/output	CIASCUNO PER COMPETENZA	
METODOLOGIA, MONITORAGGIO		
metodologie e strumenti di intervento	CIASCUNO PER COMPETENZA	
monitoraggio della qualità del servizio	X	
prodotti	CIASCUNO PER COMPETENZA	
ORG.NE E GRUPPO DI LAVORO		
Raccordo con il committente	X	
Organigramma di progetto	X	
Cronoprogramma	X	
Descrizione del gruppo di lavoro	CIASCUNO PER COMPETENZA	
SERVIZI AGGIUNTIVI/MIGLIORATIVI	CIASCUNO PER COMPETENZA	



UN CONSIGLIO

METTETEVI NEI PANNI DI CHI LEGGERÀ

Non scrivete più di quanto vorreste leggere

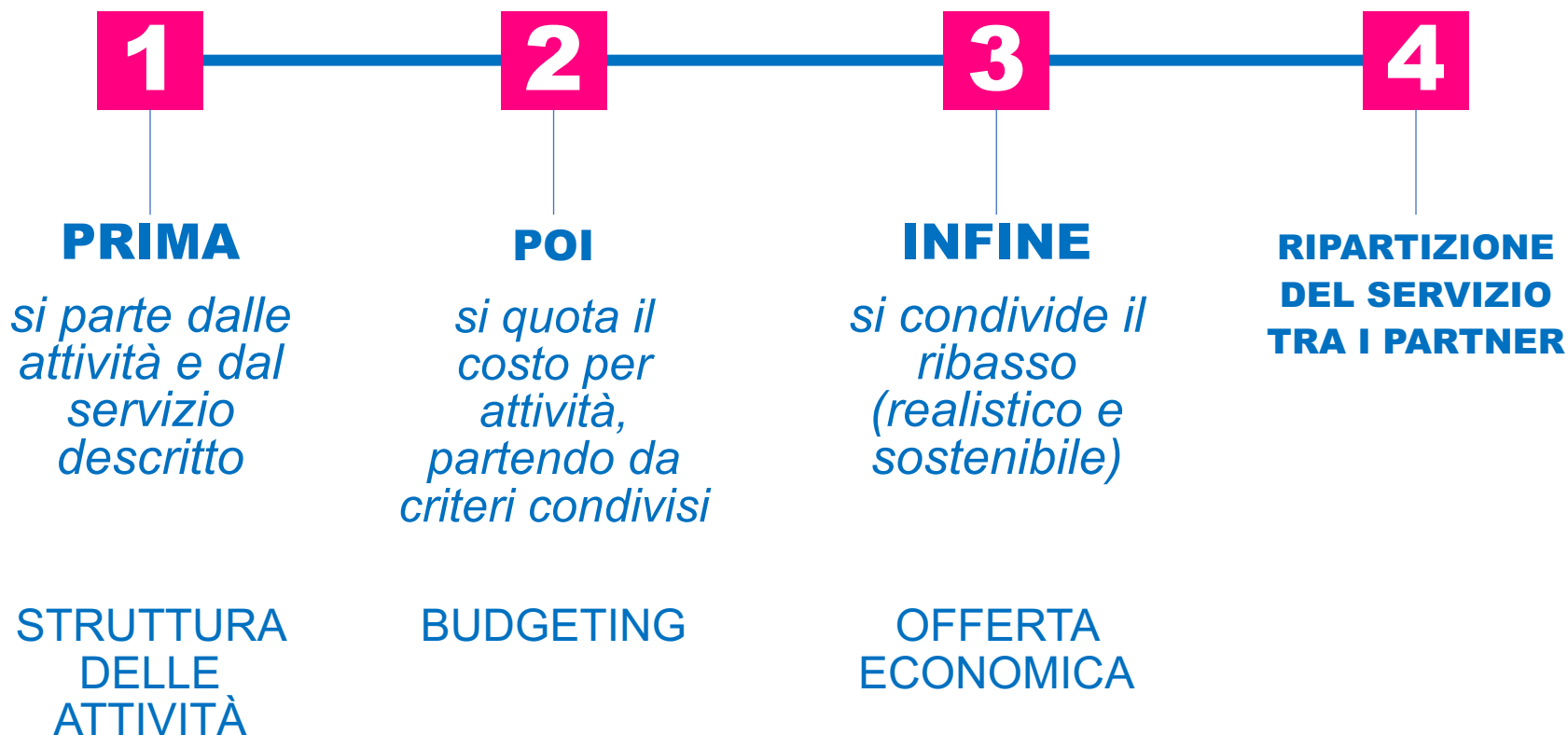
Scrivete testi che possano essere **compresi anche da non esperti** (non date niente per scontato)

Rileggete sempre l'offerta tecnica (attenzione ai refusi e al copia/incolla)

Definire l'offerta economica

trovare l'equilibrio

QUAL È L'ITER





1 LE ATTIVITÀ

La scomposizione del servizio in fasi o linee di attività e singole azioni fino ad un dettaglio completo del servizio da svolgere.

Una metodologia spesso utilizzata è quella della **WORK BREAKDOWN STRUCTURE**, tecnica di Project Management per l'organizzazione delle attività e organizzarle secondo un albero gerarchico che può essere utilmente utilizzata anche in fase di progettazione.

OBIETTIVO È AVERE UN QUADRO COMPLETO E PRECISO DELLE ATTIVITÀ DA SVOLGERE.

LINEA DI ATTIVITÀ	ATTIVITÀ	SOTTOATTIVITÀ
Linea di attività 1 Individuazione delle misure di conservazione [...]	1.A. ricognizione preliminare del quadro conoscitivo dei siti oggetto del presente capitolato [...]	
	1.B. predisposizione di un programma operativo di dettaglio [...]	
	1.C. rilevamento in campo degli habitat e delle specie qualora previsto nell'ambito del programma operativo [...]	
	1.D. definizione di un quadro conoscitivo desunto dalle azioni descritte ai punti precedenti e [...] individuazione per gli habitat e le specie [...]	
	1.E. creazione di un database nel quale inserire le informazioni più significative [...]	
Linea di attività 2 Aggiornamento della banca dati Natura 2000 e della cartografia	2.A. Aggiornamento dei formulari standard, [...]	
	2.B. aggiornamento dell'atlante del territorio [...]	

*«spacchettare»
le attività in
singole azioni
fino a
raggiungere un
dettaglio
sufficiente a
permettere un
quadro completo
dei costi da
quantificare*

2 BUDGETING

Definito il quadro completo delle azioni, abbiamo gli elementi per impostare il budget del servizio. Quali costi in un appalto di servizi:

COSTI DIRETTI

- **Risorse umane** (giornate/uomo)
- **Costi variabili**
 - Costi di trasferta
 - Costi di attrezzature specifiche
 - altri direttamente legati servizio
- **COSTI INDIRETTI**: quota forfait dei costi generali (ripartiti in prop.)

RISORSE UMANE

(in particolare per i servizi di natura intellettuale)

- **Quante giornate uomo per attività?**

Le aziende in RTI, sulla base delle richieste del capitolato e della propria esperienza, determinano il fabbisogno di giornate uomo necessarie.

- **Quanto cosa una giornata/uomo?**

Quando si partecipa in RTI la quotazione delle giornate uomo avviene su una base condivisa. Le aziende raggruppate fissano un valore di una giornata/uomo senior e junior.

Il valore condiviso sarà base per quotare il costo delle risorse umane.

QUANTIFICAZIONE GIORNATE UOMO

LINEE DI ATTIVITÀ	Attività	Gruppo di Lavoro								TOT giornate	TOT euro	Ditta ALFA	Ditta BETA
		coordinatore	Esperto habitat e specie	Esperto specie animali	Esperto in discipline agroforestali	Esperto pianificazione	Esperto in discipline economiche	Esperto sistemi informativi	Giurista				
		250	200	200	200	200	200	200	200				
Linea 1: individuazione delle misure di conservazione finalizzate al mantenimento in uno stato di conservazione soddisfacente degli habitat e delle specie di interesse comunitario presenti nei Siti di Importanza comunitaria	A. ricognizione preliminare	2	10	8	6	6	6	13	2	53	10700	5350	5350
	B. predisposizione programma operativo	3	3	2	3	1	1			13	2750	2750	
	C. rilevamento in campo degli habitat e delle specie	2	10	10	5					27	5500		5500
	D. definizione quadro conoscitivo	4	10	9	9	3	3		3	41	8400	8400	
	E. Creazione database	2						14		16	3300		3300
Linea 2: aggiornamento della banca dati Natura 2000, del Sit Habitat e della cartografia (atlante del territorio)	A. aggiornamento formulari standard	2	8	8						18	3700	3700	
	B. Aggiornamento atlante del territorio	2	5	5				10		22	4500	4500	
	tot giornate	17	46	42	23	10	10	37	5	190	38850	24700	14150
	tot euro	4250	9200	8400	4600	2000	2000	7400	1000				

COSTI VARIABILI: QUALI SONO?

COSTI DI TRASFERTA

- definizione di una **diaria condivisa**
- i costi di trasferta si ripartiscono? Sono insiti nel servizio o dipendono dall'ubicazione del partner?

ALTRI COSTI VARIABILI:

- costi per **attrezzature** direttamente legate al servizio
- costi per tenuta di una **sede** legata al servizio (ripartito tra tutti)

Un principio: costo ripartito tra tutti in quota parte e riscatto da parte di uno dei partner a fine servizio

DETERMINAZIONE COSTI VARIABILI

	<i>Attività</i>	<i>numero sopralluoghi</i>	<i>importo sopralluoghi</i>	<i>Ditta ALFA</i>	<i>Ditta BETA</i>
Linea A	A. ricognizione preliminare	0	0	0	0
	B. predisposizione programma operativo	0	0	0	
	C. rilevamento in campo degli habitat e delle specie	15	1500		1500
	D. definizione quadro conoscitivo	0	0	0	
	E. Creazione database	0	0		0
Linea B	A. aggiornamento formulari standard	0	0	0	
	B. Aggiornamento atlante del territorio	0	0	0	
	tot giornate:	15	1500	0	1500
		€/sopralluogo:		100	

3 OFFERTA ECONOMICA

Quali criteri per definire il ribasso?

QUANTO PESA L'OFFERTA ECONOMICA NELLA VALUTAZIONE?

- Ci si impegna sul ribasso in proporzione al punteggio (sempre meno rilevante)

ESPERIENZA

- Conoscenza del settore e del mercato
- Conoscenza dei concorrenti

4 RIPARTIRE LE QUOTE DI SERVIZIO

Tre criteri per ripartire le quote di servizio:

1. Quota relativa alle parti di servizio di competenza di ciascuno (quotate con criteri condivisi)
2. Quota al mandatario per gli oneri connessi (management fee)
3. Quota per i vantaggi competitivi riconosciuti dai partner:
 - possesso di metodologie strategiche
 - possesso di requisiti indispensabili alla partecipazione
 - possesso della sede
 - Altri...

UN CONSIGLIO

PRIMA DI TUTTO LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Per ragioni commerciali si può (talvolta) scegliere di andare in pareggio (per accreditarsi in un settore o territorio, per creare relazioni con un ente, ...) ma mai in perdita; primo scopo dell'impresa è produrre valore/utili.

- Si parte dai costi e non dal ribasso
- Conoscere la propria struttura dei costi

3. IL PARTENARIATO IN FASE DI GESTIONE DEL CONTRATTO



UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE AUTÓNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

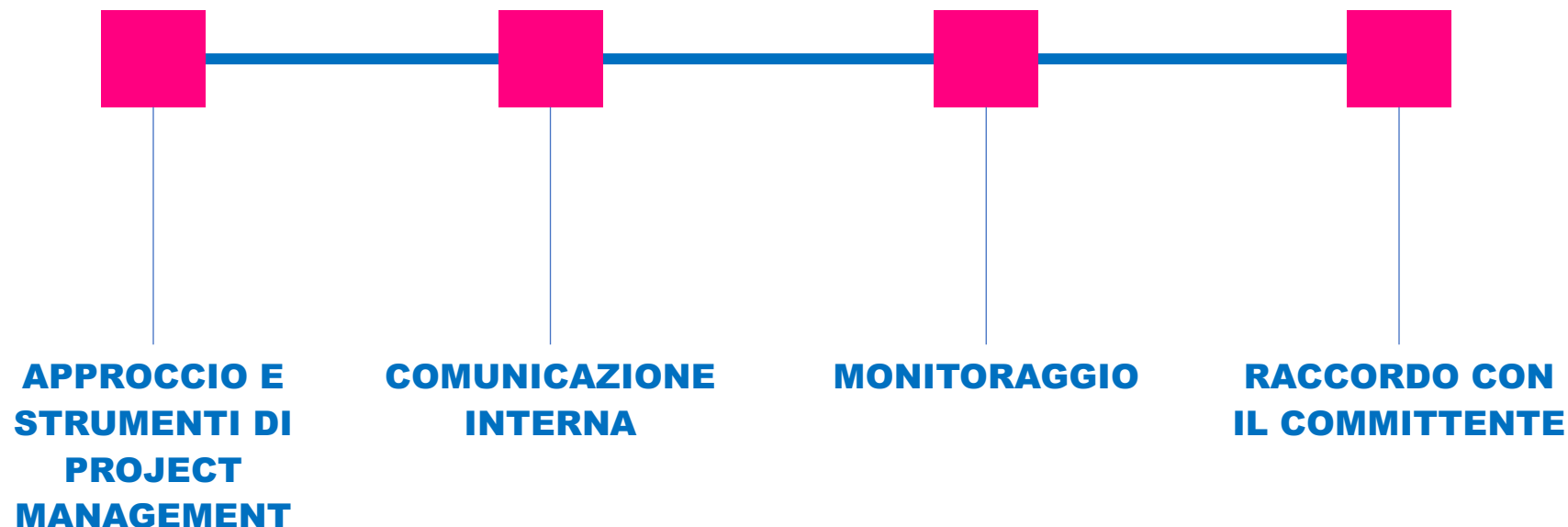


L'iniziativa è cofinanziata dal POR FESR Sardegna 2014-2020
Linea d'Azione 1.3.1 – "Rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione
della PA attraverso il sostegno ad azioni di Precommercial Procurement"

Il project management

le chiavi del controllo efficace

STRUMENTI PER LA CORRETTA GESTIONE



APPROCCIO E STRUMENTI DI PROJECT MANAGEMENT

Una gestione efficace del RTI passa per l'utilizzo di un **approccio** scientifico alla gestione, principi e **strumenti** per la lettura e controllo del progetto

- **WBS** (Work Breakdown Structure) costantemente aggiornata
- **GANTT** previsionale ed effettivo (mappa dei tempi e delle interdipendenze tra le attività)
- **OBS** (Organization Breakdown Structure) allineata agli impegni dell'offerta
- **Mappa dei rischi** per una analisi preventiva delle variabili negative

QUALI STRUMENTI? WBS

Appalto «Misure di conservazione»

Intero progetto

Linea di attività 1 Individuazione delle
misure di conservazione [...]

Linea di attività 2
Aggiornamento della banca
dati Natura 2000 e della
cartografia

*Livello 1
Linee di attività*

1.A. ricognizione preliminare del
quadro conoscitivo del sito oggetto del
presente capitolato [...]

1.B.
predisposizione di
un programma
operativo di
dettaglio [...]

1.C. rilevamento
in campo degli
habitat e delle
specie qualora
previsto
nell'ambito del
programma
operativo [...]

1.D. definizione di
un quadro
conoscitivo
desunto dalle
azioni descritte ai
punti precedenti e
[...]
individuazione per
gli habitat e le
specie [...]

1.E. creazione di
un database nel
quale inserire le
informazioni più
significative [...]

2.A.
Aggiornamento
dei formulari
standard, [...]

2.B. aggiornamento dell'atlante del territorio [...]

*Livello 2
attività*

Analisi
preliminare desk

Analisi di campo

Analisi desk

Verifica sul
campo

Editing e
consegna

*Livello 3
Sotto attività*

QUALI STRUMENTI? GANTT

È più di un cronoprogramma. È la mappa dei tempi, delle interdipendenze tra le attività, dei vincoli). Il PM tiene sotto controllo il GANTT **PREVISIONALE** e quello **EFFETTIVO**.

Linea 1

Azione 1.1

Azione 1.2

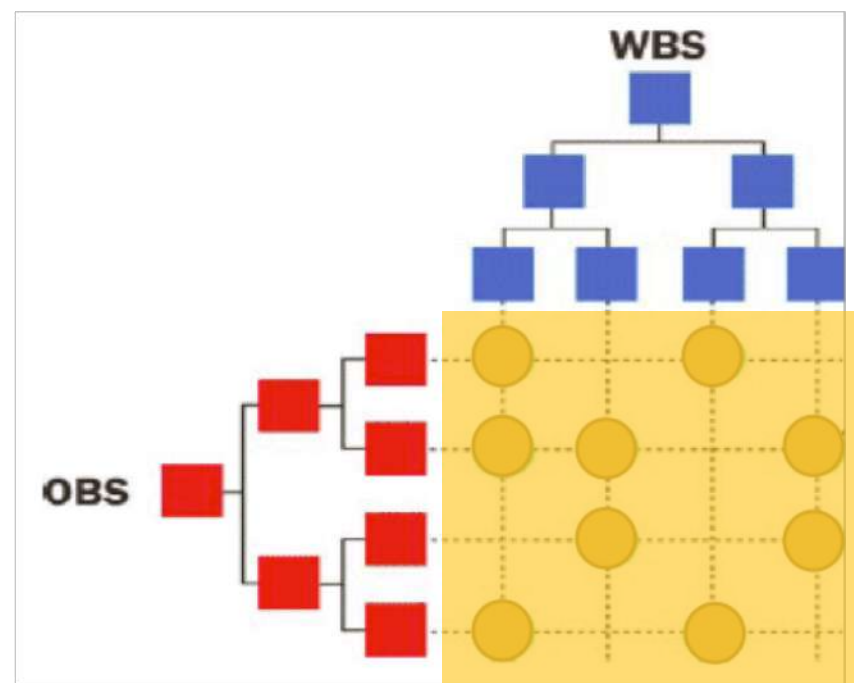
Azione 1.3

Azione 1.4

Azione 1.5

QUALI STRUMENTI? ORGANIGRAMMA / OBS

Controllo delle risorse umane coinvolte nel progetto,
INDIVIDUAZIONE DEI RESPONSABILI per linea di attività, responsabili per prodotto e dei **GRUPPI DI LAVORO ASSEGNATI ALLE AZIONI.**



QUALI STRUMENTI? MAPPA DEL RISCHIO

Identificare per tempo le fonti di rischio (cosa può andare storto) per **RICERCARE PER TEMPO, POSSIBILI CORRETTIVI**, soluzioni, adattamenti. Ruolo del PM è anche la ricerca di eventuali soluzioni adattive per salvaguardare il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi.

	Descrizione del rischio	Probabilità	Livello di rischio	Macrofase	Misure proposte per mitigare il rischio
		Basso / Medio / Alto	Basso / Medio / Alto		
	<i>Descrivere il rischio</i>	<i>Evitare di utilizzare "alto"; potrebbe essere interpretato come scarsa capacità di progettazione</i>	<i>Evitare di utilizzare "alto"; potrebbe essere interpretato come scarsa capacità di progettazione</i>	<i>Riferimento alla fase/attività della WBS</i>	<i>Descrivere le misure correttive e preventive che sono state pensate e che saranno adottate in fase di realizzazione del servizio</i>

COMUNICAZIONE INTERNA

È fondamentale garantire un flusso di **COMUNICAZIONE CON TUTTI I SOGGETTI** coinvolti nel progetto.

Comunicazione = coinvolgimento = maggior successo



MONITORAGGIO E CONTROLLO QUALITÀ

L'IMPORTANZA DI SAPERE SEMPRE A CHE PUNTO È.

Definire un piano di monitoraggio del servizio con rilevazioni periodiche è fondamentale per la corretta trasmissione dei SAL e dei report al committente, ma soprattutto per il controllo diretto del servizio in corso. Come?

RILEVAZIONI PERIODICHE

della qualità delle
azioni

Raccolta e
**CLASSIFICAZIONE DEI
PRODOTTI**

Aggiornamento
costante degli
**STRUMENTI DI
PM**

Costruzione di
**PERIODICI
REPORT
SINTETICI** di
monitoraggio

RACCORDO CON IL COMMITTENTE

Appaltatore e committente hanno lo stesso obiettivo: la riuscita del servizio. Il rapporto deve essere impostato alla collaborazione. La diffidenza è ingiustificata.

**INCONTRI
DEL RTI
ALLARGATI** al
committente a
se e quando
ritenuto
necessario

**INCONTRI
PERIODICI**
Appaltatore-
Committente:
comunicazione
costante

Tempestiva
comunicazione
di **DIFFICOLTÀ
E
IMPREVISTI**: i
problemi
crescono con il
silenzio

**APPROCCIO
FLESSIBILE:**
eventuale
adattamento
concordato del
servizio

ALCUNI POSSIBILI IMPREVISTI...

- Partner che non esegue le parti di propria competenza
- Partner che esegue in maniera insoddisfacente le parti di propria competenza
- Mandatario che non ripartisce le risorse in tempi corretti
- Costi sostenuti superiori a quelli preventivati e su cui è basata l'offerta

... E COME GESTIRLI

- Analisi preventiva il più possibile accurata
- Attenta e rigorosa stesura dei contratti e degli accordi di partenariato (atto costitutivo del RTI, eventuale regolamento interno, ...)
- Controllo continuo del progetto
- Comunicazione costante
- Approccio collaborativo e negoziale
- Rapporto franco e cooperativo con il committente

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

DIEGO CORRIAS

diego.corrias@gmail.com

338 733 1208

<https://about.me/movingmymind>